

17世紀のロンドン商人の情報と組織

—情報がマーチャント・バンクに与えた影響の観点から—

中 塚 晴 雄

はじめに

第一章 情報が生み出した貿易商人化

第二章 個人商会の人材育成と組織のかたち

第三章 代理制(エージェント制)とパートナーシップ制

おわりに

参考文献

はじめに

本稿は、17世紀から18世紀前半におけるイギリスのロンドン商人が、どのようにマーチャント・バンク（商人銀行）になっていったのかを情報と組織の観点から検討する。17世紀（1600年代）の情報は、21世紀のデジタル社会のテクノロジーのようなものではなく、情報というよりも、むしろ小話、うわさ話、そして儲け話、といった類であった。そんなたわいもない情報が、すなわち小話やうわさ話や儲け話が、イギリスの港町のロンドンに集まり、その情報がロンドン商人の人材登用や育成そして商人の組織、つまり個人商会の在り方まで影響を及ぼしたのである。

マーチャント・バンクの成立は、世界的な通説として、古典的にはチャップマンの学説にしたがって、17世紀（1600年代）から18世紀（1700年代）にかけて、オランダのアムステルダム商人からイギリスのロンドン商人に受け継がれあるいは、アムステルダムからロンドンのシティに移住して、19世紀（1800年代）にイギリスの初期の産業革命に伴う貿易金融に従事して、19世紀（1800年代）にイギリスのマーチャント・バンカーになったと考えられている¹。また、わが国のマーチャント・バンクの研究は、いわゆる国際通貨論の立場から論じられた研究が多い。すなわち、国際通貨論のなかの貿易通貨の立場から荷為替信用の関係性は強く認められるがその点

について荷為替信用の成立にマーチャント・バンクの金融活動が不可欠であったという研究もある²。逆に、ポンド基軸の国際金融体制の構造的不安定要因をマーチャント・バンクの財務内容の悪化に求めている研究もある³。

またマーチャント・バンクの存在をロンドン市場の所与の前提にして、その活躍をベアリング家(商会)といった海外の先行研究に沿ったマーチャント・バンクの研究もある⁴。また海外ではブラウン家(商会)に沿った研究もある⁵。後年のマーチャント・バンクの盛衰や日本の証券会社の海外活動に投影するような研究もある⁶。

筆者は、以前に、マーチャント・バンクが証券引受を行うにあたって重要な契機として担保、特にイギリス特有の浮動担保が大きな役割を果たした、との拙稿をあらわした⁷。本稿では、わが国の先行研究にあたる国際通貨論とは違った視点で、チャップマンのマーチャント・バンクはロンドン商人が発展させたという考え方に沿って、最近の海外の研究、特に商人間の情報もたらすロンドン商人の人材と組織の在り方にどのような影響を与えるのかを考察したいと考えている。その結果、情報と人材と組織の観点からのロンドン商人からマーチャント・バンクへの道筋になることを期していきたい。

第一章 情報が生み出した貿易商人化

情報屋の有用性

情報屋からの噂やここだけの話や内部情報は、常に、あるいは事前に仕入れられれば、商人はほろ儲けする機会を得られたであろう。商人は、情報屋からのタレコミとはまったく縁のない個人投資家を踏み台、つまり犠牲にして、商人は、情報屋に手数料を払っても、高い値段

¹ Chapman [2010] Pp. 1-5.

² 八木 [2001] [2007]

³ 平岡 [2016]

⁴ Hidy [2014] 荒井 [1971] 寺地 [1987]

⁵ Brown [2012]

⁶ 山本 [2005]

⁷ 中塚 [1998]

や品質の悪いものをそれなりの価格で、個人投資家に売りつけた。商取引や金銭貸借取引に関する相手方のここだけの話や噂や内部情報を、ロンドンのシティの個人商会（個人商店）を営んでいる商人は、シティ内部の商人間のギルドで大方の人間づきあいの輪は終えており、その手の下世話で下々の事情は、わかりようもないはずである。しかし、ロンドン商人は、本来入手しがたい下世話な話を、末端にはタレコミ屋の情報屋がいるようなネットワークを駆使することで、取引相手の素性や事業の確からしさ、投資する場合には顧客の投資家の氏素性や同業者や街の評判に耳だてることで、契約相手から確実に利益を稼ぐ機会を得られたのである。

情報が証券に取り込まれる

この手の情報の非対称性を利用した商取引や貸借取引では、相手方の顧客にくらべて商品の提供側や金銭の貸し手側は圧倒的に有利になる。しかし、タレコミ屋の情報屋からも偽の情報や確度の低い噂話を、商品を販売する商人や金銭の貸し手側の商人にタレ込めば、たとえ情報の非対称性で優位にたっていたとしても、商人を一度に破滅させることは可能であった。したがって、ロンドンの街中やシティに網の目のように張らしている業界筋やタレコミ屋の情報屋、と商人との「信頼」(trust)が重要であった。情報ネットワークへの「信頼」があるからこそ、商人は安心して優越的な地位を行使し、商人が仕入れて顧客に販売する。「信頼」からもたらされる情報を取り込んだ手形や国債や債券や勅許会社の株式は、顧客は手数料を払ってでも、購入しても良いと考えられる証券になったのである⁸。

金融取引に秘密はつきもの

設備投資をする、多額の金銭を借りる、何年にもわたって金銭を借りている、といった類のお金がらみの話は、とかく秘密にするのが常道である。誰がどこに設備投資をして生産設備や販売施設を建設するとあらかじめ分かれば、競争相手が機先を制して建設予定地に同じ生産設備や販売施設を建設して稼働させてしまう可能性もある。借入金が過多という場合は、借入者の経営にはすこぶる余裕がない。少しの外的変化による収益源で、経営破綻に至る場合もある。投資をする企業がどこの誰であるかがわかれば、その企業は多額の借入残高を長年にわたって抱えているから、いままでその企業に貸していた銀行家は貸したお金の償還（返済）を懸念するようになるかもしれない。商人は、その企業にこれ以上の新規貸出は慎重になる。また可能性の範囲であるが、あまりに

も巨額かつ資金用途を逸脱するような資金調達計画は、税務当局や司法当局の耳に入れば、内偵捜査や竣工の暁には捜査対象になる可能性もある。

秘密はつきもの

商人の取り扱う金融取引、つまり長期の金銭貸借には、「信頼」の表裏として話の前段から「秘密」(confidential)はつきものであった。「秘密」を守り抜く商人（バンカー）としての矜持、すなわち顧客と商人との間の「信頼」(trust)が絶対的に必要であった。この「信頼」を「秘密」という砦（ゲート）で守ることこそが、金融取引に傾注するようになった商人（バンカー）に必須の役割であった⁹。

情報の秘密化

もちろん、商人が知りうる情報は、好奇心やのぞき見趣味のようなものではない。商人が求める情報は、金融取引に傾注した商人が金銭を貸し出すときに、必要な貸出審査に関わる事実の収集と確認である。商人の集めた情報に基づく、金銭貸出の有無を決定することは、必要な技術的なプロセスでもある。審査の過程で知りえた情報（職務上知りえた情報）、つまり秘密を対外的に漏らさずにいることが、商人（バンカー）にとって必要不可欠な顧客との間の「信頼」であった。顧客の「秘密」を収集し、「秘密」を口外せずに金銭貸借の審査に役立てる、すなわち顧客と商人の間に「信頼」を築く方法は、当時もいまも、マニュアル的に文書化できる代物ではない。「秘密」で「信頼」を築く方法は、属人的な経験を、秘匿情報の扱いは、個人商会内部で暗黙知に落とし込む作業だからである。

秘密を扱う人材の育成

経験を暗黙知で共有する方法は、商人の人材育成や組織のあり方すら規定した。経験の暗黙知での知性共有は、学歴や資格の対極に存在する。良い大学を卒業したり、高校でよく勉強ができたとしても、それ自体は商人の仕事に必要な情報や秘密を収集して、分析し、決定を下すことには直接役立たなかった。また各種学校や資格学校で得た資格があったとしても、顧客の情報や秘密には文書化できない内容を含むから、資格があるからと言って、商人の仕事にすぐに役立つわけではない。一人前の商人になるためには、先輩やベテランと仕事を一緒にしながら学ぶオン・ザ・ジョブ・トレーニングや個人商会の社内教育や社内文化が重要になっていった¹⁰。

⁸ Morrison [2017] p. 107.

⁹ *op.cit.* p. 108

¹⁰ *ibid.*

秘密を扱う組織のかたち

商人が暗黙知や属人的な手続きや秘密を伴う業務を行うので、同じ個人商会のなかで仕事をしていても、案件の概要や仕事の内容が個人商会の商人や従業員が情報や秘密をそれぞれ各自が握っていて、周囲にはなかなか明るみに出なかった。その結果、必然的に、組織内部の人間関係（昇格や人事評価）も、個人商会に新規に人を雇用する場合でも、昇格試験や採用試験を行うのではなく、個人的な関係や相互の信頼感に高い比重をかけてパートナー間の投票や推薦によって決められた。採用や昇格にあたっては、商人は外部の人間を信用しなかった。なぜなら、信頼していればすでに内部に引き入れているか何らかの利害関係者になっているはずである。勅許会社以外にもようやく中小規模の株式会社が出現した時期でもあったが、このような閉鎖的な組織ゆえに、商人の個人商会はパートナーシップ制（partnership）による無限責任のパートナーの出資した内部資本で運営されていたのである¹¹。

第二章 個人商会の人材育成と組織のかたち

輸出入に関わる商人の役割

18世紀（1700年代）には、商人は、大西洋貿易（英米間貿易）にあたって、貿易に関わるすべての業務を行っていた。たとえば、商人は、アメリカ（自治独立13州）から原材料を英国に輸入する。他方で、商人は、イギリスから製品をアメリカに輸出した。と同時に、商品の移動とは逆の移動、すなわち商人の金銭の支払いと受け取りがあった。このように、商人は、イギリスからアメリカへの支払い（英国から見た輸入）と、アメリカから英国への支払い（英国から見た輸出）と顧客のために金融業者としての役割も果たしていた。さらに、英国側とアメリカ側の大西洋の両岸で、商人は、販売や購買に関わるネットワークを経営管理していた。18世紀（1700年代）には、まだ、商人は、業務ごとに細分化した専門会社を立ち上げるまでには至っていなかったのである¹²。

細分化のメリットが乏しい

18世紀（1700年代）の商人が専門ごとに細分化し難かったのは、仕事ごとに細分化した組織を外部に立ち上げるメリットがあるかどうか、当時は見いだせなかったことが理由である。現代で言うと子会社化や事業部独立性をイメージできる。18世紀（1700年代）の時代感覚でいえば、専門ごとに細分化した組織を立ち上げずに、いわばどんぶり仕事をした方がかえってコストもかからず、商会内の仲間内で槍とした方が仕事もスムーズにいった

であろう。たとえば、取引量が極端に少なければ、業務ごとに外部に別会社（子会社）や事業を独立させても効果はほとんどない。個人商会の仕事の範囲内で十二分に対応できるわけである。どんぶりとはいえ、まとめてやった方が、どう考えてもコストは安くつく。商人にとって、文盲率が高く（文字が読めない）、簡単な算数もままらない義務教育（小学校）のない時代には事務作業やデスクワークは頭の痛い大きな問題であった。仕事を分野ごとに厳密に分けるのではなく、各々でどんぶり仕事でやった方が、明らかに事務のデスクワークや商会内などのやり取りやメッセージボーイを使わざるを得なかった外部とのやり取りが俄然少なくて済むはずである。

専門分化は法的コストを生みやすい

たとえば、生産と販売を専門化して分けて生産商会と販売商会とを分けて設立運営したとしよう。生産と販売を専門分化したとしても、生産に携わる商人、たとえば木綿商人、が不十分な品質の商品を生産して供給（納品）した場合に、商人がその品質の悪さに気づいたとする。この問題（トラブル）の解決のために、生産商人が裁判所の法的制度を利用して不十分な商品の生産と供給（納品）をしたことを訴えても、弁護士費用や裁判所のある街への出頭の時間と費用、くわえて裁判官であっても陪審員団であっても、判決や評決までに、商人の常識的な時間間隔にしたがえば、商取引と比べれば理解しがたいほどの長い期間がかかった。商人にとっては、現代にまで言われることでもあるが、法的な紛争解決に費やす費用（コスト）がかかりすぎた。場合によっては、商人間の納品トラブルの損害よりも、法的解決に費やす費用（コスト）の方が大きくなるのが必定であったろう。

話せばわかる方が

専門細分化した組織のやり取りで問題（トラブル）が発生したときは、かえって独立化した組織ととの間の問題となって問題解決に費用（コスト）も時間もかかる。それならば、むしろ生産商人と販売商人とを専門分化しないで、一つの商会内で部門間の問題、すなわち個人商会内部のパートナーと職員の間、もしくはパートナー同士、職員同士の問題として処理した方が費用（コスト）がかからずに迅速に処理できた。なぜなら、当事者お互いが問題について話し合えばよいだけだからに尽きる。また、外部会社（子会社）や適切な契約を結んでも、まったく行動の読めない相手と商取引を組むのでも、相手に振り回されて、かえって費用（コスト）がかかる。それならば、多少日常的に費用（コスト）がかかっても、信頼できない、あるいは行動の読めない相手と無理して取

¹¹ *op. cit.* p. 108

¹² *op. cit.* p. 111

引するよりも、個人商会内の担当ごとで内部取引した方が、いざというときには費用(コスト)が安くつくといった場合もある。業務ごとの専門分化をするメリットがなければ、当たり前であるが、職務の専門に応じた細分化された組織は立ち上げようがなかった。

第三章 代理制（エージェント制）と パートナーシップ制

細分化よりもどんぶりのまま

18世紀の商人は、貿易と金融と別々に専門化するには、輸出货量がまだ少なく、専門化するメリットはなかった。またあとあとのことを考えたら、貿易が不首尾に終わった場合、その契約の履行を強制する法的な制度が大西洋間に確立していなければ、外部の個人や商会に任せるよりも、言い換えればそれが専門化になるわけだが、外部の個人や商会に任せて不首尾に終わった場合のコストの方が高いから（目も当てられない）、18世紀（1700年代）当時はいまだ商会は、専門業務に応じて組織を細分化させずに、自分のところでやっていた方がよい、いわばどんぶりでのよい、と考えたのである¹³。

ロンドンには何もできない

ロンドンの商人が米国で商品を買付けて輸入する場合、ロンドン商人は、ロンドンにいるがゆえにアメリカにある商品の現物を現認できない。ロンドン商人は、アメリカの仕入れ先や作付地や倉庫や工場を調査に訪れられない。万が一の債務不能や債務不履行や債務遅延のとき、ロンドン商人は、イギリスで裁判を起こして、アメリカの現地で履行の強制や担保の差し押さえや競売および損害賠償の請求と履行を公的な強制力を発揮することはほぼ困難であった。

言い値が通るような

ロンドン商人の購入（輸入）部門のパートナーやアシエイツ（同僚）からでは、常識的に考えて、アメリカの様々な商品市況をざっくりとしかわからなかった。アメリカの天候や作付地の土壌や作業要員の人練りまで、ロンドンにはざっくりどころか何もわからないのかもしれない。だから、大西洋の向こう側のアメリカ植民地自治13州の海千山千の現地サプライヤーや現地の農業者との取引は、何もわからないゆえに、ロンドン商人は、言い値で取引するような、情報を扱う立場として見れば、非常に不利な立場に置かれていたのである。

代理人制

その不利な立場を理解すれば、アメリカの商品作物の市況や作況を理解するには、アメリカの商人と直接やり取りするよりも、アメリカ現地にロンドン商人自分たちの側の代理人を選び（イギリス人に限定する必要もなく米国人でも構わない）、アメリカに拠点を開設して、アメリカ人代理人（エージェント：agent）を置いて、ロンドン商人（本人：principal）のために、商品作物の市況や作況を調べたり、米国で商品の買い付けや輸出や支払いの受け取りを行う方が、恒常的な多少の費用が掛かりますが、大西洋貿易をやりやすいとロンドン商人は考えるようになった。

代理人を探し出せ

いったんロンドン商人の代理人に指名されれば（アメリカ側では受諾すれば）、アメリカ代理人は米国自治独立13州の海千山千の商人であっても、アメリカの立場に立たず、同僚である海千山千の米国商人と交渉し、ときには立ち回りまで演じた。アメリカ社会からは、ロンドン商人の代理人になったアメリカ商人は、強く距離を置かれ、煙たがれたかもしれない。それでもなお、ロンドン商人は、アメリカは自治州から建国したばかりの黎明期の独立国家であったから、義務教育制度も未整備であり、一定の教養のあるアメリカ人や、さらに契約履行に誠実かつ職務に有能なアメリカ人を見つけることは、現代と比べようもないくらい難しかったはずだが、有能な代理人を発掘して探し出した¹⁴。

代理人は有能な人材を

アメリカの代理人商人を選び、アメリカに代理商会を開設（設置）する際には、アメリカでの活動は、商品作物の作付地や商品作物を取引や交渉する場所を管理でき、商品作物の品質や生産量を現認でき、かつ一定水準の契約書を作成し、契約観念や社会常識を備えた有能人物であることが求められた。さらに、契約の履行や作物生産の出荷や管理や保管まで地道に取り組む誠実な人物であることも求められた。くわえて、ロンドン商人の本人の監視の目がアメリカ現地まで行き届かないことをきっかけに、アメリカ代理人である自分のために仕事をするのではなく、あくまでロンドン商人（本人）のために働く忠誠心も求められた。ロンドン商人は、このような現地マネージャーをアメリカで見つけ出し、優秀な人材の奪い合いのなかで、代理人（エージェント）として雇い、アメリカ現地事務所を開設して、それを何年もの間にわたって維持しなければならなかった。

¹³ *op. cit.* p. 111

¹⁴ *ibid.*

現地雇用の同僚と従業員

アメリカ由来の輸出商品の商品作物、代表的には木綿、は、ほとんどが農産物であった。農産物が相手である以上、商業とは違って最低1年以上腰を据えて、代理人は代理業に取り組まなければ、作付けから収穫して梱包貯蔵したのち輸出商品にすることはできなかった。広大なアメリカの農地をもってしては、代理人一人では何もできなかった。農産物の複雑な移動経路も、港の倉庫に列車や馬車や内航船で到着するまで、代理人一人では何も監視しえなかった。18世紀当初(1700年代当初)は、まだアメリカに大陸横断鉄道は開通していなかった¹⁵。さらに、大西洋を越えた英国ロンドンにいる本国商人への通信手段は、まだ電報も電話も現代的な国際郵便もなく、米国に寄港した帆船（カーゴシップ）に連絡票（手紙）を預けるだけであった。英国ロンドン商人からの指示も帆船の連絡票（手紙）に頼っていた。イギリス本国から指示を受けても、以上で述べた広大な米国と複雑な販売経路と交通手段の未整備に、当時の移動手段の技術がいまだ追いついていなかった。したがって、アメリカ代理人も多数のアソシエイト（同僚や従業員）を雇わざるをえなかった¹⁶。

親戚や知り合いから

ロンドン商人は、一族の親戚の中から、あるいは同業者の知り合いの中から信用できる人物から、アメリカの代理人（エージェント）を見つけていた。アメリカの代理人に選ばれる人は、一族の親戚の中から選べない場合は、信用できる知り合いに該当する範囲として、すでに、アメリカで開業している銀行家がロンドン商人のために代理となって働く、いわゆるコルレス先、があった。また、そもそもアメリカにおけるロンドン商人の顧客で信用できる人物や仕入れ先や原材料供給元や納品業者であったり、世界的なネットワークに組み込まれていた人物である場合もあった。

強制力は実務から

一族のなかからの親戚の人であっても、同業者間の知り合いで信用できるという人物を選んだ場合であっても、アメリカ代理人をロンドン商会の手に届く力、息のかかった状態を保つ力、代理人として強制しうる力は、法的な契約を締結していたとしても、独立国家同士かつ大西洋間の英米二国間において双方の強制力は低く、その結果、法律や契約よりも、定期的にロンドン商人とア

メリカ代理人との間で、輸出入の実際を行うことで、ロンドン商人は、アメリカ代理人の代理人としての忠誠心や倫理観や社会的ルールを遵守させていた¹⁷。

信用と能力

ロンドン商人とアメリカ代理人との関係は、国際的に値付けの決まる商品を扱うときのような激しい代理手数料の価格競争にはならなかった。ロンドン商人と米国代理人との関係は、信頼に基づいていた。互いの信頼は、多少の価格差（代理手数料）では揺らがぬ緊密な関係であった。ロンドン商人も、大西洋を挟んで、アメリカ代理人をハンドリングする能力が求められた。他方、アメリカ代理人も代理商会を設立して、現地人（アメリカ人）を雇って業務を遂行する能力が求められた。

代理人制（エージェント制）

18世紀（アメリカ自治独立期）の英国ロンドン商人の大西洋貿易の米国側では、代理人（エージェント：agent）が重要な役割を果たした。米国代理人を、どのように管理するかノウハウや能力が、大西洋間貿易でもたらされる利益を左右した¹⁸。

ひそひそ話の中心が

18世紀（1700年代）の大西洋貿易に携わる商人は、大きな取引コストを伴う情報の問題に直面していた。この点で、世界的な輸出入貿易を取引するにあたって、商品と支払いの場所としてロンドンの位置が重要になってきた¹⁹。商人がどこに本拠を構えるか、商人にとって非常に重要であった。なぜなら、当時の貿易取引に関する情報は「口頭」あるいは「もうけ話」もしくは「ここだけの話」で商人から商人へ伝えられたからであった。「もうけ話」や「内々の話」や「ここだけの話」が真偽は別にしても、商人の輪のなかで、商人から商人へ「口頭」で伝えられる環境のある場所が、貿易取引をしやすい場所であることは間違いなかった。情報に関する取引コストも大幅に軽減される。商人同士が暇な時や人恋しいときパブやコーヒーハウスで一杯飲んで話せばいいだけであったからである²⁰。

相互依存

ロンドン商人といえども、貿易取引は、相手あつてのこと、すなわち外国の港湾都市に住む商人、また商品を積む船、船長や航海士や多数の船員に依存していた。そ

¹⁵ アメリカ大陸横断鉄道の開通は19世紀後半の1870年代であった。

¹⁶ *op.cit.* p. 111

¹⁷ *op.cit.* p. 112

¹⁸ *ibid.*

¹⁹ Hancock [1997] p. 89

²⁰ Morrison [2017] p. 112-13

それぞれのパーツ、すなわちロンドン商人、外国の港湾都市に居住の商人、船主、船長と航海士と船員、がお互いに相互に頼りあうことで、海上貿易に伴う難しい仕事を、冒険譚ではなく、商業ベースの枠内に納めることができた。ロンドン商人は、内輪で口頭の情報をやり取りするだけでなく、貿易に先立って商品を確認し、商品の実勢価格が安い時には、貿易相手に販売する前に、商品を買って、より良い実勢価格に備えて倉庫に保管するようにもなった²¹。

微妙な点まで知る必要

ロンドン商人は、貿易取引に関連して、取引相手やコルレス先について、注意すべき点やひよっとしたらより微妙な点まで知る必要があった。微妙な点まで考慮しないと人を雇えないならば、ロンドン商人は、一族の親族のなかから、よく知っている、あるいは信用できるであろう人物をパートナーやコルレス先に選ぶようになった。

徒弟制

別の方法でいえば、適切な親族がいない場合には、当然であるが、新しい人材を商会で発掘する方法も採りえた。この場合は、親族ではなかった。だから、英国ロンドン商人は、社内でこれと見込んだ人物をパートナーや従業員や代理人やコルレス先にしても大丈夫のように社内教育する必要もあった。18世紀（1700年代）では、現代的な高校教育や大学教育というよりも、社内教育、もしかしたら徒弟制に近いものであった。貿易取引の性質上、パートナーや従業員や代理人やコルレス先には、地理、算数、文法、外国語が重視された。

見習い期間

社内教育の徒弟制のなかで、仕事を通じてしか学べない暗黙知のような技術を将来的にパートナーや代理人やコルレス先の候補者になりうる人物は経験を積んで身に付けていった。いわば見習い期間というべきこの期間は、非常に長く、マンツーマンの徒弟制であったので、師匠にあたるロンドン商人は、将来のパートナーや代理人やコルレス先の候補者をじっくり腰を据えて性根がわかるまで人物像を把握できた。この人物像まで把握できる徒弟制の仕組みは、候補者が実際にパートナーやコルレス先に選ばれるとき、単に仕事ができるだけでなく、信用に足る人物か、仕事を任せて大丈夫か、親族身内並みに信用できるのか、確実に判断できる方法であっ

た²²。

観察したことを報告しないと

商会内部の年次報告書よりも、より重要なことは、ひよっとしたら、情報や意見の意思疎通に協力しながら幅広くかつ深く目配りすることであった。商人は、業務外にパートナーや社員や見習いと世間話をするときに彼らの持つ「正しさ」を重要視した。他方で、パートナー以下、アソシエーツや従業員に、商会の顧客にある事件や噂に関してプラスであれマイナスであれ、顧客の財務状況に影響を及ぼす事柄や事故や噂を商会のシニアパートナー（最上位パートナー）に何も伝えなければ、その部下になるパートナーとアソシエーツは、たとえ書類や会計簿をつけるルーティン業務を完全にこなせていても、シニアパートナーに報告しなかった不適切な行為を、シニアパートナーをはじめパートナーたちに厳しく注意された²³。

理不尽なことも

シニアパートナーとパートナーは、重要な意思決定の場では、横着、横やり、前言撤回、根拠の不十分な強い主張、ときには厚顔無恥ともいえる発言や理不尽な行動をよくした。重要な意思決定には、本来繊細な対応をすべきなのに、実際のパートナー連中の会議での態度は乱暴で厚顔無恥なものでさえあった。パートナー一人ひとりの希望通りに首尾が通らなかった場合は、パートナーたちの矛先は部下のアソシエーツや事務員に向かうことになる。もし部下や事務員に、少しでも過失があったり、知りえた重要情報を故意に隠したなら、必ずアソシエーツや事務員は大きな反感を買い、パートナーたちの恨みや報復をうけることになった²⁴。

代理人の働きぶりには高額手数料を

ロンドン商人は、大西洋貿易では、アメリカ南部の綿花商人とは長年にわたって良好な関係を築いていた。代理人から見れば、たとえばロンドンのブラウン商会が与えたアメリカ代理人に対する広範な自由な活動は、他商会に比べて魅力的であった。19世紀（1800年代）までには、ブラウン商会は、綿花代理人に高い手数料を払うようになっていった。理由は、綿花代理人の仕事ぶり、特に、大西洋間の効果的なネットワークが生み出す、綿花輸出入（英国からは輸入、米国からは輸出）に関わるさまざまな信用情報が高く評価されたからである²⁵。

²¹ *op.cit.* p. 113

²² *ibid.*

²³ *op.cit.* p. 114

²⁴ *ibid.*

²⁵ *ibid.*

パートナーシップ制

ロンドン商人の全員が、パートナーシップで商会として組織されていた。18世紀（1700年代）を通じて、有限責任の使用が難しかったため²⁶、無限責任のパートナーシップが、ロンドン商人の商会設立の形態として最適であった。また、貿易取引は、すべてをマニュアル化や書面の契約でカバーできるわけではなく、どうしても暗黙知や経験に頼らざるを得なかった。このような暗黙知や暗黙の了解や経験に頼らざるを得ない業務は、パートナーの業務が広範で、かつ責任が重い無限責任のパートナーシップ制が適していたのである²⁷。

パートナーの業務

パートナーは、直接業務に関わり続けるいわば現代的にはプレイング・マネージャーのような仕事のタイプと資本家のように上級職員に仕事を任せるタイプとに分かれた。特に、後者の上級職員に任せるパートナーは、上級社員に報酬的にもパートナー昇格のニンジンを与えて暗黙裡に常に儲けるように発破をかけていた。パートナーシップ制では、経営資源のすべてをパートナーが拠出してプールするため、パートナーは、お互い同士を暗黙裡に監視しあう結果となった。したがって、パートナーの人数はお互いが監視しあえる人数、つまり少人数に限定され、と同時に、パートナー間で意見が対立しても、業務を執行できるように、人数は3人（奇数）になりがちであった²⁸。

パートナーのあり方

ロンドン商人のパートナーシップ制は、パートナーが無限責任を負うという点でパートナーのお互いの立場は同等であった。しかし、パートナーの権限移譲や商会内部の組織構造は各商会ごとにまちまちであった。たとえば、南部綿花貿易で頭角を現したブラウン商会は、18世紀半ばでは、パートナーの選抜を一族の枠を超えて拡大した。1828年には、ベアリング商会が、一族以外のパートナーに権限を委譲した²⁹。対して、ロスチャイルド商会では、1960年代になっても、一族以外の人間をパートナーに迎えることはなかった³⁰。

おわりに

小話やうわさ話や儲け話の類が、ロンドン商人の間でやり取りされると、秘密を伴う情報となった。秘密を伴う情報、つまり秘匿情報を取り扱う人材が、ロンドン商

人として生き残ることになった。秘匿情報を取り扱おうる組織のかたちが、ロンドン商人の組織のかたちとなったパートナーシップ制であった。ロンドン商人は、パートナーシップ制の個人商会で組織された。21世紀の現代的な感覚からすると、パートナーシップ制の個人商会は、パートナーの属人的組織であり、業務についても輸出入の各業務ごとに組織分化、すなわち子会社や分社や事業部制のように専門分化しなかった。17世紀（1600年代）では、業務ごとに分社独立するよりも、ひとつのパートナーシップ制の下に、すべての業務をまかなう、いわばある種のどんぶりのパートナー間の個人同士の手作業に適した組織の方が都合がよかった。その方が、商売上得た秘密の情報を守れるし、仕事も暗黙知や経験知の世界では上手くいきやすかった。このような秘密情報や暗黙知や経験知がモノを言う世界では、ロンドン商人（または個人商会）の人材登用も、信用のおける人材、必然的に一族親族からの登用されることが多かった。一族親戚に適当な人物がいなければ、パートナーの信頼できる旧知の知人から登用された。ロンドン商人（または個人商会）で採用された人材の育成方法も、資格や学校というプログラムよりも、パートナーを師匠とした徒弟制であった。大西洋間貿易が、ロンドン商人（または個人商会）が、ロンドン商人の主な業務となっていくと大西洋対岸のアメリカ植民地に代理人（エージェント）を置いて大西洋間貿易の橋頭保を築く必要があった。アメリカに置く代理人（エージェント）も、当然情報の秘匿ができ、信頼に足る人物でなければならなかった。代理人（エージェント）も、一族親族から選んで、アメリカに派遣される方法が多かった。大西洋間貿易の担い手であるロンドン商人は、17世紀（1600年代）には、秘密の情報あるいは情報の秘匿を軸に、パートナーシップ制と代理人制（エージェント制）で、組織づけられたのである。

参考文献

洋書

Brown, John Crosby [2012] *A Hundred Years of Merchant Banking a History of Brown Brothers and Company, Brown, Shipley Company* (Classic Reprint), Forgotten Books.

Cassis, Youssef, Grossman, Richard S., Schnk, Catherine R. [2018] *The Oxford Handbook of Banking and Financial History*. Oxford University Press

Chapman Stanley[2010] *The Rise of Merchant Banking*,

²⁶ The Bubble Act 1720

²⁷ Morrison [2017] p.114

²⁸ Hancock [1997] p.105, p.115

²⁹ Hidy [2014]

³⁰ Morrison [2017] p.115

- Routledge, first issued in paperback
- Hancock, David [1997] *Citizens of the World: London Merchants and the Integration of the British Atlantic Community 1735-1785*, paperback edition, Cambridge University Press.
- Hidy, Ralph, W. [2014] *The House of Baring in American Trade and Finance (Harvard Studies in Business History)*, Harvard University Press; Reprint
- Morrison Alan D., Wilhelm, William J. Jr. [2017] *Investment Banking: Institutions, Politics and Law*, Oxford University Press
- O'Sullivan, Brian [2018] *From Crisis to crisis: The Transformation of Mercantile Banking, 1914-1939. The Palgrave Studies in The History of Finance*, Palgrave Macmillan
- 和書
- 青山吉信・今井宏編 [2004] 『新版 概説イギリス史—伝統的理解をこえて—』有斐閣
- 荒井政治 [1971] 「イギリスにおけるマーチャント・バンカーの成立過程—ベアリング兄弟商会を中心に—」『關西大學經濟論集』第20巻20号5-6合併、439-465
- 今井宏 [2004] 「第4章 近代イギリスの形成」青山吉信・今井宏編『新版 概説イギリス史—伝統的理解を超えて—』有斐閣、所収。
- 川北稔 [2006] 『イギリス史』山川出版社
- 玉木俊明 [2006] 「近世におけるヨーロッパの經濟發展とオランダの役割—アムステルダム・ロンドン・ハンプルクの関係—」『京都マネジメントレビュー』10号
- 寺地孝之 [1987] 「1837年恐慌におけるマーチャント・バンカー：ベアリング商会を中心として」『商學論究』（関西学院大学）第35巻第1号
- 中塚晴雄 [1998] 「マーチャント・バンクの外債引受過程—外債担保の發展と財務代理勘定について—」『經濟論究』第100号
- 中塚晴雄 [2022a] 「16世紀と17世紀における商人の勃興と法的安定性—マーチャント・バンク成立前史の観点から—」福岡大学『福岡大学研究部論集（社会科学編B）』福岡大学研究推進部、2022年1月
- 中塚晴雄 [2022b] 「私的仲裁の与えたロンドン商人の取引の確立—私的仲裁人の観点から見たマーチャント・バンカー—」福岡大学『福岡大学研究部論集（社会科学編B）』福岡大学研究推進部、2022年1月
- 中塚晴雄 [2022c] 「マーチャント・バンクのアンダーライティングの再検討—18世紀商人の發展プロセスの観点から—」福岡大学『福岡大学研究部論集（社会科学編B）』福岡大学研究推進部、2022年1月
- 橋本理博 [2015] 「18世紀における国際的決済とアムステルダム銀行」『証券經濟学会年報』部会報告論文、第49号別冊3-2-1
- 平岡賢司 [2016] 「再建金本位制と国際金融体制」日本經濟評論社
- 八木功治 [2001] 「信用状生成史（2）マーチャント・バンクと荷為替信用状の誕生」『松山大学論集』第13巻第1号
- 八木功治 [2007] 「信用状生成史：その4：ブラウン商会グループの貿易と貿易金融」『松山大学論集』第19巻第1号
- 山本利久 [2005] 「マーチャント・バンク」『新潟産業大学經濟学部紀要』研究ノート、第29号